

Introducción a la Inteligencia en el ámbito de Seguridad y Defensa

Javier Jordán

Análisis GESI, 26/ 2015

9 de diciembre de 2015

Resumen: Este análisis, con finalidad eminentemente didáctica, ofrece una introducción conceptual a la Inteligencia en materia de seguridad y defensa. Al mismo tiempo, desarrolla dos temas relacionados. La relación entre Inteligencia y toma de decisiones política, e Inteligencia y secreto. Finaliza con una breve taxonomía de los principales tipos de Inteligencia.

La última década ha sido testigo del desarrollo y en buena medida consolidación de los Estudios de Inteligencia en España, un área de trabajo multidisciplinar, desarrollada hace tiempo en el ámbito anglosajón, donde convergen especialistas procedentes de la Biblioteconomía y Documentación, Derecho, Ciencia Política, Psicología, Historia, Criminología, Economía, Fuerzas Armadas, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, y –lógicamente– el propio Centro Nacional de Inteligencia (CNI).

Su actividad se ha concretado en diversas iniciativas, como la puesta en marcha de la [Cátedra de Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos](#) de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, diversos títulos de posgrado –como el de la propia Cátedra, el del [Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado](#) o el de la [Universidad Autónoma de Madrid](#)–, y numerosas publicaciones.

Siguiendo la estela de esos proyectos iniciamos una serie corta de dos documentos de carácter divulgativo y pensados como **material de apoyo a la docencia** sobre Elementos básicos de Inteligencia en el ámbito de la Seguridad y Defensa. Aunque también es [cada vez mayor el interés por la inteligencia Económica](#) y existan puntos en común entre ésta y aquella, en estos textos nos limitaremos al área de trabajo habitual de nuestro Grupo. Sobre el desarrollo de la inteligencia económica en España puede consultarse este artículo de [Gustavo Díaz Matey \(2016\)](#).

Este primer documento introduce y delimita conceptualmente la noción de inteligencia en el ámbito de la Seguridad y Defensa. Para ello nos basaremos –en algunos casos, literalmente– en el esfuerzo realizado por el CNI, y por las iniciativas académicas mencionadas, dirigido a unificar el lenguaje en esta materia. Labor que ha tenido en cuenta los precedentes de la literatura anglosajona sobre estudios de inteligencia.

Entrando ya en materia recurrimos en primer lugar a la diferenciación clásica de Sherman Kent sobre la palabra **inteligencia**, término con el que se puede aludir a **tres realidades**: inteligencia como **institución**, como **proceso** y como **resultado**.

INTELIGENCIA COMO INSTITUCIÓN

Con ella nos referimos a los servicios de inteligencia y a la comunidad de inteligencia. Los **servicios de inteligencia** son organismos de la administración pública a los que se encomiendan cuatro funciones fundamentales ([Lowenthal, 2012](#)):

- **Evitar las sorpresas estratégicas y, en la medida de lo posible, las tácticas.** Para ello deben detectar y seguir la evolución de actores, acontecimientos y tendencias que supongan un riesgo o amenaza a la seguridad nacional, entendida en su sentido integral y acorde con las estrategias dirigidas a salvaguardarla (véase por ejemplo el [índice](#) de la última Estrategia de Seguridad Nacional española). A este respecto conviene **distinguir entre sorpresas estratégicas y tácticas**. Las primeras se refieren a hechos de gran relevancia que no se contemplaban, bien porque suponen una ruptura de tendencia o porque forman parte de una tendencia no detectada. Las sorpresas tácticas son acontecimientos de mayor o menor importancia, no previstos en cuanto a tiempo y lugar, pero que *se enmarcan en una tendencia conocida*. Por ejemplo, el ataque japonés a Pearl Harbour en 1941 o el inicio de las

revueltas árabes en 2010 fueron sorpresas estratégicas. Los atentados del 11-S, pese a su devastación, fueron sin embargo una sorpresa táctica. La Inteligencia norteamericana ya conocía el peligro que entrañaba la organización de Osama Bin Laden (que había quedado demostrado con los atentados contra las embajadas en Kenia y Tanzania en 1998 o contra el destructor USS Cole en Yemen en 2000), y sabía que deseaba cometer un gran atentado en suelo norteamericano. Ignoraba sin embargo el momento, el lugar, y el modo. Lo mismo sucede con los actuales atentados yihadistas en Europa (por ejemplo, varios de ellos en Francia en el año 2015). Cada uno de esos atentados es una sorpresa táctica, no estratégica. El ejemplo del 11-S es ilustrativo porque muestra cómo las sorpresas tácticas pueden ser al mismo tiempo acontecimientos estratégicos en sus consecuencias y que, por tanto, unas y otras requieren atención. No obstante, sería ingenuo creer que se pueden evitar la totalidad de las sorpresas tácticas. Los servicios de inteligencia no son omniscientes, menos aun cuando se enfrentan a actores que tratan de proteger sus actividades mediante el secreto y el engaño. No obstante, la acumulación de sorpresas tácticas constituye una señal de que algo no marcha bien en un determinado servicio de inteligencia.

- **Proporcionar asesoramiento experto permanente.** Comparado con las décadas que suelen durar las carreras de los analistas y gestores de los servicios inteligencia, el periodo en el cargo de los altos responsables políticos es un tránsito fugaz. Además, muchos de esos altos cargos poseen un *background* limitado o inexistente en cuestiones de seguridad nacional, por lo que los servicios de inteligencia –junto con los técnicos de los Ministerios de Exteriores, Interior y Defensa– suponen una valiosa fuente de conocimientos y experiencia.
- **Asesorar al proceso político.** Relacionado con la función anterior, en su quehacer diario el gobierno necesita inteligencia estratégica y actual que contextualice las situaciones, ofrezca perspectiva, complemente la información de los medios de comunicación, ofrezca valoraciones, etc.
- **Mantener el secreto de la inteligencia, necesidades y métodos.** Otra de las funciones clave de los servicios es la Contrainteligencia. Es decir, la protección de la inteligencia en su triple acepción de institución, proceso y resultado.

Las cuatro funciones están presentes en los objetivos que atribuye al CNI la [Ley 11/2002 reguladora del Centro Nacional de Inteligencia](#), tal como recoge su artículo 4.

Artículo 4. Funciones del Centro Nacional de Inteligencia.

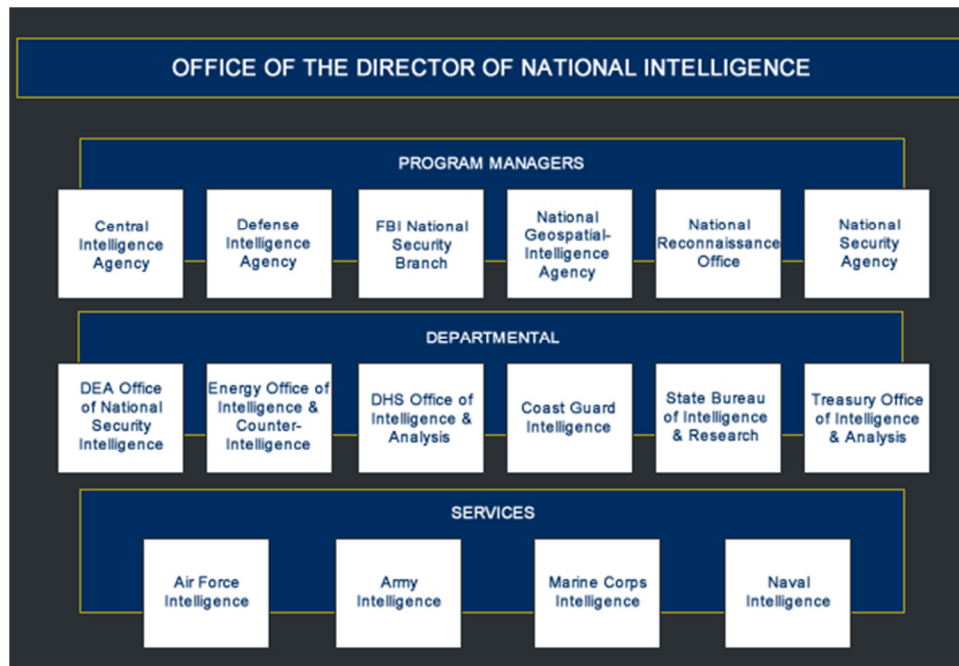
Para el cumplimiento de sus objetivos, el Centro Nacional de Inteligencia llevará a cabo las siguientes funciones:

- a) Obtener, evaluar e interpretar información y difundir la inteligencia necesaria para proteger y promover los intereses políticos, económicos, industriales, comerciales y estratégicos de España, pudiendo actuar dentro o fuera del territorio nacional.
- b) Prevenir, detectar y posibilitar la neutralización de aquellas actividades de servicios extranjeros, grupos o personas que pongan en riesgo, amenacen o atenten contra el ordenamiento constitucional, los derechos y libertades de los ciudadanos españoles, la soberanía, integridad y seguridad del Estado, la estabilidad de sus instituciones, los intereses económicos nacionales y el bienestar de la población.
- c) Promover las relaciones de cooperación y colaboración con servicios de inteligencia de otros países o de Organismos internacionales, para el mejor cumplimiento de sus objetivos.
- d) Obtener, evaluar e interpretar el tráfico de señales de carácter estratégico, para el cumplimiento de los objetivos de inteligencia señalados al Centro.
- e) Coordinar la acción de los diferentes organismos de la Administración que utilicen medios o procedimientos de cifra, garantizar la seguridad de las tecnologías de la información en ese ámbito, informar sobre la adquisición coordinada de material criptológico y formar al personal, propio o de otros servicios de la Administración, especialista en este campo para asegurar el adecuado cumplimiento de las misiones del Centro.
- f) Velar por el cumplimiento de la normativa relativa a la protección de la información clasificada.
- g) Garantizar la seguridad y protección de sus propias instalaciones, información y medios materiales y personales.

Los servicios de inteligencia centran su atención en el nivel estratégico, con una perspectiva de 360º en lo que a la seguridad nacional se refiere. Se distinguen así de los organismos productores de inteligencia de otras ramas de la Administración del Estado como, por ejemplo, las Fuerzas Armadas (el [CIFAS](#) en el caso de España) o las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado que incluyen unidades de inteligencia en sus respectivos servicios de información, pero cuya atención se focaliza en sectores más específicos de la seguridad nacional. Esa orientación *tous azimuts* de los servicios de inteligencia implica que su estructura orgánica deba ser particularmente flexible con el fin de atender las demandas de un entorno estratégico cambiante (así lo recoge por ejemplo el [Real Decreto que estableció la estructura del CNI](#)) y a que la formación y procedencia de sus miembros responda también a la diversidad de funciones a desempeñar y de ámbitos a analizar.

Al mismo tiempo, los servicios de inteligencia pueden distinguirse entre internos y externos, en función de que su área de interés se focalice en lo que acontece dentro o fuera de las fronteras del Estado. Así ocurre en países como Reino Unido (MI5 y MI6), Estados Unidos (FBI y CIA) o Israel (Shin Bet y Mossad). Sin embargo, el carácter cada vez más transnacional de los riesgos y amenazas plantea dudas sobre la conveniencia de este modelo. En el caso de España no existe tal diferencia, ya que el CNI presta atención a los riesgos y amenazas, tanto internos como externos.

Por su parte, la **comunidad de inteligencia** es el conjunto de organismos públicos de un Estado que producen inteligencia. Su estructura puede estar más o menos formalizada, e integrar a un mayor o menor número de instituciones en función de cada país. En [Estados Unidos](#), la comunidad de inteligencia incluye diecisiete organizaciones federales (contando la propia Oficina del Director de Inteligencia Nacional) claramente explicitadas.



Comunidad de Inteligencia norteamericana

En España, sin embargo, el modelo adolece todavía de cierta indefinición. La Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia está compuesta por el Vicepresidente/a del Gobierno, los Ministros de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Defensa e Interior, El Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno, el Secretario de Estado de Seguridad y el Secretario de Estado Director del Centro Nacional de Inteligencia, que actúa como Secretario. Pero al mismo tiempo el Real Decreto que establece la Comisión recoge que “*podrán ser convocados a las reuniones de la Comisión los titulares de aquellos otros órganos superiores y directivos de la Administración General del Estado que se estime conveniente*”. De este modo, la frontera institucional de la comunidad de inteligencia española queda un tanto desdibujada.

Lógicamente la existencia de una estructura no garantiza el correcto funcionamiento de la comunidad de inteligencia; en particular, el trabajo coordinado y la colaboración genuina entre los diferentes organismos que componen la comunidad. En la práctica, la arquitectura de las comunidades de inteligencia no obedece a un plan predeterminado y cada uno de sus componentes depende de, y se dirige, a consumidores distintos. Evitar que se produzcan graves disfunciones en la comunidad de inteligencia es una necesidad imperiosa para salvaguardar los intereses y la seguridad de un país. Pero al mismo tiempo resulta una tarea ardua, que debe saber conjugar culturas diferentes y vencer resistencias burocráticas. Volveremos sobre ello cuando hablemos de la fase de difusión del ciclo de inteligencia.

Por último, conviene destacar el concepto de **reserva de inteligencia** y, el más actual, de **comunidad de inteligencia ampliada**. Se trata de un conjunto de expertos procedentes del mundo académico, empresarial de los think-tanks, etc. que aportan conocimiento a las agencias de inteligencia sin ser miembros de ellas y que complementan la labor de análisis desde su propia especialización. Son de gran interés ante la complejidad de los temas abordados por los servicios y la sobrecarga de trabajo a la que a menudo éstos se ven sometidos. Un ejemplo de su resultado son los informes Global Trends, promovidos por el National Intelligence Council de Estados Unidos.

INTELIGENCIA COMO PROCESO

La inteligencia es un proceso que se inicia a partir de determinadas demandas por parte de los decisores políticos, y que ponen en marcha lo que se conoce como ciclo de inteligencia, concepto que trataremos de manera más detallada en el próximo documento. La inteligencia como proceso explica que en ocasiones se confunda inteligencia con espionaje, cuando en realidad este último es una actividad que forma parte del ciclo (en la fase de obtención), y que por tanto alude a un aspecto muy puntual en el conjunto del proceso.

INTELIGENCIA COMO RESULTADO

La inteligencia también se puede entender como el producto resultante de la fase de análisis del ciclo de inteligencia. Puede ser de diversos tipos y difundirse a través de presentaciones orales o por escrito, en diversos formatos en función del tipo de inteligencia. Cuestión ésta última que abordaremos en el próximo documento sobre el ciclo de inteligencia. La inteligencia como resultado es el objeto habitual de las definiciones de inteligencia. El [Glosario de Inteligencia](#) la define como *el producto que resulta de la evaluación, la integración, el análisis y la interpretación de la información reunida por un servicio de inteligencia*.

Pero además de esta acepción, se pueden entender como resultados de la inteligencia las operaciones que de ella se derivan, entre ellas las **acciones encubiertas** ([Lowenthal, 2012](#)).

Hecha esta triple diferenciación de la inteligencia como institución, proceso y resultado, en lo que resta de este Análisis GESI vamos a profundizar en algunos aspectos sobre la inteligencia en materia de seguridad y defensa entendida como **resultado**.

DIFERENCIA ENTRE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA

En el que posiblemente sea el mejor manual en español sobre inteligencia, [Miguel Ángel Esteban y Andrea V. Carvalho \(2012: 19-26\)](#) explican la distancia que media entre información e inteligencia a través de la pirámide informacional, compuesta por:

- **Datos.** Representaciones básicas de la realidad que por sí solos no tienen significado (por ejemplo, cifras o nombres de personas). Lo adquieren gracias a la capacidad humana de establecer relaciones.
- **Información.** Se genera mediante la recopilación de datos, añadiéndoles contexto, significado y propósito. Siguiendo con el ejemplo anterior: cifras, nombres de personas y detalles concretos de personas detenidas en España por su presunta vinculación con el terrorismo yihadista.
- **Conocimiento.** Es el resultado de una estructura de conceptos, teorías y explicaciones de la realidad que permiten comprenderla. Los conocimientos previos permiten evaluar e integrar nuevas informaciones. El conocimiento no sólo se encuentra en las personas, también está presente en las organizaciones, imbuido en sus procesos y estructuras. Cuando se combina con recursos tangibles es capaz de generar ventaja competitiva respecto a otras organizaciones, y por eso tiene un especial valor. Puede ser tácito y explícito. El tácito está formado por el capital humano (miembros) y relacional (red externa de la organización). El explícito se plasma en soportes físicos. El conocimiento es de difícil captura, y se produce y difunde mediante la [espiral del conocimiento](#). Continuando con el ejemplo anterior: el

conocimiento se generaría al poner en relación el número e identidad de los detenidos por su presunta vinculación con el terrorismo yihadista en España en el año actual, con las funciones concretas que desempeñaban (preparación de atentados terroristas, difusión de propaganda radical en internet, reclutamiento y envío de voluntarios a Siria). Posteriormente podríamos combinarlo con la información sobre el número de detenidos en años previos, con las funciones de aquellos detenidos y con los contactos entre unos y otros, así como con las pautas del terrorismo yihadista en otros países de Europa Occidental. Al estructurar esas informaciones con conocimientos y explicaciones previas convertimos los datos y las informaciones obtenidas sobre la actividad antiterrorista en el año presente en nuevos conocimientos sobre las redes yihadistas en España.

- **Inteligencia.** Es el resultado de la aplicación del conocimiento tácito y explícito para integrar, interpretar, analizar y evaluar información relevante sobre un determinado asunto que representa una amenaza o una oportunidad para una organización o un Estado. Con él se atiende a una demanda específica por parte del consumidor de inteligencia orientada a la toma de decisiones y a la acción. La inteligencia permite comprender el entorno con más profundidad y por ello sitúa en una posición ventajosa a la hora de interactuar con él. En el ejemplo que hemos venido tratando sobre el terrorismo yihadista en España, la inteligencia resultante de la elaboración de las informaciones y conocimientos sobre esta amenaza permite tomar decisiones más inteligentes en materia de política antiterrorista, de política exterior y de defensa.

Pirámide informacional



Como señalan Miguel Ángel Esteban y Andrea V. Carvalho (2012: 19-26), la imagen de la pirámide informacional expresa de manera gráfica la abundancia cuantitativa de los niveles más bajos frente a los más altos, la importancia cualitativa de los más elevados respecto a los inferiores, así como la necesidad de disponer de estratos de base sobre los que asentar los escalones superiores.

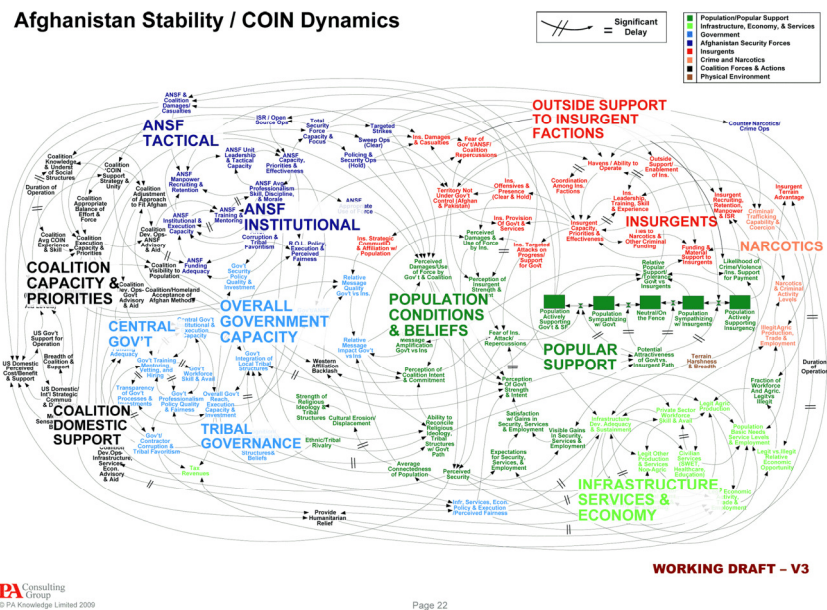
REDUCIR LA INCERTIDUMBRE

La **finalidad de la inteligencia** consiste en **reducir la incertidumbre** del decisor político. Disminuir, no despejar por completo. La incertidumbre es una circunstancia asociada a la condición humana

y a la complejidad del mundo que nos rodea. Por ello, la frase ‘toma de decisiones en situaciones de incertidumbre’ no añade un significado especial si se interpreta literalmente, pues la incertidumbre existe siempre, aunque es verdad que a veces puede ser particularmente aguda. Ello se debe a tres razones relacionadas entre sí:

- **Información incompleta.** En la famosa imagen propuesta por [Gregory F. Treverton](#) el profesional de inteligencia se puede enfrentar a dos tipos de retos: puzzles y misterios. Los primeros tienen que ver con carencias de información, similares a piezas ausentes de un rompecabezas que impiden contemplar la figura completa. Por ejemplo, el lugar donde estaba escondido Bin Laden fue parte de un puzzle al que se enfrentaron los servicios de inteligencia norteamericanos hasta que completaron las suficientes piezas como para deducir que era probable que Osama Bin Laden se encontrase en la casa de Abbottabad. Aun así la decisión de poner en marcha la operación se tomó en una situación de incertidumbre. La pieza final que completó el puzzle se obtuvo cuando se identificó el cadáver de Bin Laden tras la [operación de los Navy Seals](#). La carencia de información se agrava cuando el objetivo de la inteligencia se esfuerza en ser opaco. Una práctica común en todos los países en lo relativo a su inteligencia y a los aspectos más sensibles de sus intereses y seguridad, así como en los actores no estatales relevantes en materia de seguridad. Situación que se complica aún más cuando además del secreto, entran en juego las intrigas y las **maniobras de engaño**. Es el ‘desierto de espejos’ al que aludía [James J. Angleton](#) para referirse a las acciones del KGB contra la inteligencia norteamericana.
- **Intenciones futuras.** Si muchas veces uno mismo no sabe con certeza qué hará en las próximas cuarenta y ocho horas, más difícil resulta conocer las intenciones futuras de otros actores. Por ejemplo, ¿va a tratar de atacar el Daesh en Europa con un arma química rudimentaria? (como las que ha utilizado contra los kurdos). Si la pregunta se refiere al presente, al hoy y ahora, la respuesta exige completar un puzzle. Pero planteada de manera futura (referida al próximo año o al siguiente) se convierte en un *misterio* al que alude Treverton. Ni los propios dirigentes del Daesh podrían contestarla, pues en el medio plazo pueden plantearse ese objetivo o, por el contrario, descartarlo. Esta incertidumbre asociada a lo que algunos autores denominan ‘el problema de la mente de los otros’ es uno de los factores que genera el [dilema de seguridad](#) en las Relaciones Internacionales.
- **Complejidad.** El mundo está repleto de sistemas complejos, compuestos por múltiples elementos que interaccionan siguiendo una lógica no lineal, y en los que una ínfima alteración de partida puede producir resultados muy diferentes entre un caso y otro. Es en este tipo de sistemas donde se produce el *efecto mariposa*, el cual no entraña que una acción menor tenga efectos de gran magnitud, sino que una acción menor puede tener –o no– dichas consecuencias. El efecto mariposa se asocia a la dificultad de hacer previsiones climatológicas a largo plazo, pero también es aplicable a la política internacional. El [General McChrystal](#) pone como ejemplo de efecto mariposa el suceso del joven universitario y vendedor ambulante tunecino [Mohamed Bouazizi](#) que se [quemó a lo bonzo](#) en Sidi Bouzid en diciembre de 2010. Su muerte desató protestas primero en la ciudad, posteriormente en el resto del país, y tras la caída del régimen de Ben Ali se extendieron otros países árabes. La complejidad también genera los *misterios* a los que se refiere Treverton. **Las revueltas árabes fueron una sorpresa estratégica** para todos, [incluida la inteligencia militar israelí](#), que por su cercanía e intereses es una de las que conoce mejor la región. Del mismo modo, a día de hoy son misterios el resultado último del conflicto de Siria o la trayectoria del Daesh en los

próximos cinco años. Por muy eficaz que sea un servicio de inteligencia no puede despejar por completo la incertidumbre que envuelve ese tipo de cuestiones.



Ejemplo de sistema complejo

Por ello, según [Lowenthal \(2012\)](#), la verdad no puede ser el estándar de calidad de la inteligencia. En su acepción más absoluta, **la verdad resulta muchas veces inalcanzable**. Ante el desafío que suponen la complejidad, la información incompleta o las intenciones futuras, lo máximo que puede ofrecer un servicio de análisis que inspiren confianza por la honestidad y el rigor con que han sido elaborados.

INTELIGENCIA Y TOMA DE DECISIONES

Otro aspecto a destacar es la relación entre inteligencia y toma de decisiones, en especial cuando los consumidores de la inteligencia son responsables políticos.

Lo que se espera del profesional de inteligencia es que explique a los decisores políticos qué ha sucedido, qué está ocurriendo en el momento presente y por qué, y cuáles son los escenarios de futuro más probables. De ese modo, la inteligencia de calidad se convierte en un *multiplicador de fuerza* que contribuye a que las políticas sean también *inteligentes*. Pero aunque la inteligencia como resultado pueda convertirse en parte integrante y destacada de la decisión, en sí misma, en su formato de entrega, es mero asesoramiento, distinto en su naturaleza de la decisión política.

La diferencia neta entre inteligencia y toma de decisiones tiene diversas implicaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos **la inteligencia no debe ofrecer recomendaciones políticas**, algo que sí es común en los análisis de los think-tanks. La distancia y neutralidad de la inteligencia respecto al proceso político se justifica porque, además de obedecer a un principio democrático (el responsable de la decisión es el elegido por las urnas, no el funcionario de inteligencia), responde a un motivo de fiabilidad profesional. Si ante un asunto complejo el servicio de inteligencia **se inclinara abiertamente por una determinada línea de actuación**, correría el riesgo de **comprometer la credibilidad de sus análisis**. Se podría sospechar que sus valoraciones privilegian aspectos acordes con la estrategia propuesta y que relegan aquellos que la contradicen.

De este modo existe una diferencia notable entre los servicios y la mayoría de las Administraciones públicas. Éstas **crean y gestionan conocimiento**, y **hacen uso de él cuando actúan sobre la población objeto de sus políticas públicas**. A nadie le sorprende que sea así en los Ministerios de Empleo y Seguridad Social, de Sanidad o de Educación. Sin embargo, en la inmensa mayoría de los casos los servicios no pueden utilizar su propia inteligencia para actuar. Su función se limita a asesorar al decisor político para que este opte por las acciones que estime convenientes, acudiendo para ello a otras ramas de la Administración. Sólo hay dos tipos de excepciones a este respecto:

- Cuando los miembros del servicio de inteligencia **son además agentes de la autoridad**. No ocurre así en el caso del CNI español (salvo el personal que da seguridad a las instalaciones del Centro, el resto de sus miembros no son agentes de la autoridad), ni en la mayoría de los servicios de inteligencia. Pero sí es el caso del FBI norteamericano o del Servicio de Seguridad e Inteligencia Danés (PET) que pueden llevar a cabo detenciones basadas en la inteligencia que ellos mismos producen.
- En el desarrollo de **operaciones encubiertas** encomendadas por el gobierno. Por ejemplo, la campaña de ataques con drones armados por parte de la CIA en [Pakistán](#), [Yemen](#), [Somalia](#) y Siria. Dicha campaña también se nutre de inteligencia producida por la propia Agencia (y también por otros organismos de la Comunidad de Inteligencia norteamericana, como por ejemplo la NSA). Es una situación controvertida, no sólo por las características de la propia campaña sino por lo que supone de **militarización de la CIA**. Además, las acciones encubiertas entrañan un riesgo añadido de contaminar la producción de la inteligencia. Al implicarse directamente en la ejecución de políticas, un servicio puede verse tentado a sesgar el análisis a favor de sus acciones.

La diferencia entre inteligencia y toma de decisiones es un principio básico, y su importancia es fácil de entender. Sin embargo, la realidad resulta a veces más compleja.

Aplicando el **análisis de políticas públicas** se observa que los servicios de inteligencia intervienen como actores en las fases de **identificación y definición del problema**, ingreso en la agenda, e incluso en la de formulación de soluciones, pues el modo como se define un problema condiciona las estrategias para solucionarlo. Por ejemplo, en función de cómo presente el servicio de inteligencia de un Estado democrático una ola de protestas sociales contra el régimen autoritario de un país aliado puede afectar sensiblemente a la línea de actuación a adoptar. Si los actores que protagonizan las protestas son valorados como una opción de cambio democrático viable, el decisor político podría inclinarse a dar su apoyo a los opositores y a exigir una apertura al régimen dictatorial. Si por el contrario, la inteligencia que ofrecen los servicios pone el acento en el riesgo de perder un aliado y en las consecuencias no deseadas que podría acarrear el éxito de las protestas, la toma de decisiones se verá condicionada por esta definición del problema e inclinada a actuar en consecuencia. Lógicamente **los servicios no son los únicos que definen el problema y lo introducen en la agenda política**. Hay otros actores (públicos y privados, nacionales e internacionales) que también participan en ese proceso y que, en caso de desacuerdo, competirán para hacer valer su perspectiva ante los decisores políticos.

Por otra parte, la relación entre inteligencia y toma de decisiones políticas **no siempre es fluida**. A veces los decisores políticos no entienden la contribución de los servicios de inteligencia a la toma de decisiones. En otras ocasiones, demandan y se muestran receptivos a la inteligencia actual pero relegan estratégica. O, simplemente, los decisores tienen puntos de vista muy definidos y una

agenda política ya fijada, lo que disminuye el interés por los análisis que los contradigan ([Petersen, 2011](#)).

En este sentido, [Odah Leslau \(2010\)](#) propone un **modelo para clasificar la influencia de la inteligencia sobre los decisores** en función de tres variables: 1) actitud de los decisores políticos, 2) actitud de quienes elaboran y presentan la inteligencia, y 3) prestigio de la organización de inteligencia dentro del aparato burocrático del Estado. A partir de ellas Leslau prevé las distintas posibilidades expuestas en el siguiente cuadro. Van desde un alto grado de influencia hasta una marginación completa, pasando por una situación intermedia donde los decisores políticos prestan atención a la información bruta obtenida pero anteponen su propio análisis al facilitado por el servicio de inteligencia.

| | | Información bruta | |
|-----------------|-------------------|---|--|
| | | Rechazo | Aceptación |
| Análisis | Aceptación | X | Elevado grado de influencia <ul style="list-style-type: none"> • Decisor receptivo • Imparcialidad del responsable de inteligencia • Prestigio de la organización de Inteligencia Politización <ul style="list-style-type: none"> • Decisor no receptivo • Responsable de inteligencia parcial |
| | Rechazo | Marginación completa <ul style="list-style-type: none"> • Decisor no receptivo • Imparcialidad del responsable de inteligencia | Aceptación parcial <ul style="list-style-type: none"> • Decisor político receptivo • Profesional de inteligencia imparcial • Prestigio moderado de la organización de inteligencia |

Entre las diversas situaciones conviene llamar la atención sobre la **politización de la inteligencia** que se produce cuando entra en crisis la membrana permeable que, según Mark Lowenthal, separa el ámbito de la inteligencia y el de la política. Permeable porque los decisores políticos pueden legítimamente hacer valoraciones sobre el trabajo inteligencia pero, como ya hemos señalado, los analistas no pueden ofrecer recomendaciones de carácter político. De acuerdo con Lowenthal existen varios tipos de politización de la inteligencia:

- En primer lugar, cuando los analistas alteran conscientemente la inteligencia para respaldar determinadas políticas.
- En otros casos, son los decisores políticos quienes se sirven de ciertos procedimientos para influir a su favor sobre el trabajo de la inteligencia. Por ejemplo, antes de la guerra de Irak de 2003 varios miembros del gabinete del Vicepresidente Dick Cheney visitaron repetidas veces a los analistas de la CIA para urgirles a que encontrasen pruebas sobre el programa de armas de destrucción masiva de Saddam Hussein.
- En algunos casos la repetición de reacciones negativas a los análisis pueden acabar provocando que los analistas adapten los nuevos análisis con el fin de que sean mejor recibidos (*intelligence to please*).

- Una última posibilidad, es que los decisores políticos hagan un uso interesado de la inteligencia disponible, escogiendo los análisis acordes con sus ideas y desechando aquellos que las contradicen. También, que presenten como resultado definitivo una de las valoraciones entre varias que compiten, silenciando los puntos de vista discordantes.

En definitiva la politización de la inteligencia hunde sus raíces en, unas veces, en una combinación de actitudes escasamente receptivas por parte de los decisores políticos ante opiniones que divergen con sus punto de vista y, otras, en una pérdida de neutralidad por parte de los analistas y responsables de inteligencia afectados, que se convierten entonces en parte del engranaje político –no del estrictamente técnico– de la Administración del Estado. Por tanto, aunque no existe una solución sencilla a la hora de prevenir este problema, los remedios deben ir orientados a mejorar la receptividad de los políticos, a hacer más transparentes las disensiones en los resultados de los análisis, a ofrecer garantías a los analistas frente a los abusos que se puedan hacer sobre sus productos, y a fortalecer la neutralidad de los gestores y responsables de alto nivel de los servicios.

Por último, conviene advertir que la politización de la inteligencia también se puede producir en el ámbito puramente administrativo, sin que se vean necesariamente implicados en ella decisores políticos del máximo nivel (ministros o presidente del gobierno). De este modo podría darse, por ejemplo, la politización de la inteligencia militar. Recientemente cerca de cincuenta analistas de la Agencia de Inteligencia de Defensa (encuadrada en el Pentágono) han denunciado presiones por parte de altos mandos militares para desvirtuar su valoración sobre los resultados de la campaña militar contra el Daesh en Siria e Irak.

INTELIGENCIA Y SECRETO

El secreto es una cualidad asociada habitualmente a la inteligencia en su triple acepción (institución, proceso y resultado). Hasta el punto de que algunas definiciones clásicas señalaban la obtención secreta de información como un aspecto distintivo del concepto de inteligencia. La importancia actual de la inteligencia de fuentes abiertas (OSINT) ha vuelto obsoleta ese tipo de definición. Pero aun así es verdad que, como señala Lowenthal (2012), la inteligencia se distingue de otras funciones del Estado por su carácter secreto. Y ello al menos por tres razones:

- **Protección de fuentes de información.** Si la fuente es descubierta o se conocen sus características técnicas (por ejemplo una determinada capacidad SIGINT o IMINT), el objeto de atención por parte de los servicios puede tomar medidas para impedir que se obtenga información sobre él. Medidas que pueden incluir la intoxicación con informaciones que lleven a engaño. A esta razón de eficacia se añade en algunos casos la protección física de la fuente, en especial si se trata de personas (HUMINT).
- **Tratar con discreción lo que se conoce, lo que no se conoce y lo que se quiere conocer.** Con frecuencia, que el competidor no esté al tanto de lo que uno sabe entraña una ventaja. Lo mismo sucede en el ámbito de la inteligencia entre Estados y en lo referido a los actores no estatales. La discreción también se aplica a los vacíos de información de un servicio, huecos en el puzzle que pueden ser aprovechados por el adversario. Y a las intenciones a la hora de conocer, pues además de ofrecer información valiosa sobre los intereses estratégicos de un país, revelan sus carencias actuales de inteligencia. Por ese motivo, por ejemplo, la Directiva Nacional de Inteligencia, que establece los objetivos anuales del CNI, tiene carácter secreto. En el género ficción podemos encontrar otro ejemplo en la novela (y película) *La casa*

Rusia en la que (alerta spoiler) el protagonista pasa al KGB el cuestionario que le había entregado la inteligencia norteamericana y británica. La protección de lo que se quiere conocer también tiene como fin evitar que el adversario desarrolle medidas de engaño o de protección especial al estar advertido de cuáles son los objetivos concretos de inteligencia, de qué es lo que se quiere saber sobre él ([Clark, 2013](#)).

- **Preservar la cooperación con otros servicios de inteligencia.** La cooperación con otros servicios constituye una vía de obtención de información de suma importancia, y las fugas de información la ponen en peligro por razones obvias. Por ejemplo, el elevado número de infiltrados comunistas en el servicio de inteligencia de la República Federal Alemana provocó que la CIA tuviera una lamentable opinión del BND en los últimos años de la Guerra Fría, y a que la colaboración entre ambos se resintiera, hasta el punto de que la Agencia miraba con desconfianza las informaciones procedentes de sus colegas alemanes por temor a que fueran simple intoxicación soviética ([Droguin, 2007: 19-20](#)).

Las actividades secretas no son incompatibles necesariamente con la transparencia que cabe esperar de un sistema democrático siempre que se ajusten al Derecho y se establezcan mecanismos de control que en los que participen los tres poderes.

TIPOS DE INTELIGENCIA

Para finalizar vamos hacer mención a algunas tipologías de inteligencia según la literatura especializada. El listado no pretende ser exhaustivo y deja fuera, por el momento, a la clasificación asociada al sistema de obtención (HUMINT, IMINT, SIGINT, MASINT, etc) que trataremos en un documento posterior. Nos limitamos a las tres taxonomías más reseñables:

Según la **finalidad**:

- **Inteligencia estratégica.** Según el Glosario de Inteligencia (2007: 91), *tiene como fin ayudar a la definición de los objetivos de una organización y el establecimiento de la política y los planes generales para alcanzar las metas fijadas. Para ello la inteligencia estratégica se dedica a la identificación y la comprensión de los elementos y los factores que concurren en la caracterización y la evolución del entorno en el que actúa la organización. Presta una atención especial a la vigilancia de la aparición de indicios y la evolución de los indicadores de riesgo con el fin de detectar su conversión en amenazas, así como al descubrimiento de todo aquello que pueda significar una oportunidad de éxito para la organización. Por esto se halla muy vinculada a la prospectiva y a la prevención.* La elaboración de inteligencia estratégica debería ser el primer paso en cualquier **proceso de planeamiento estratégico**, algo que no siempre sucede ya que los decisores políticos de alto nivel se dejan atrapar a menudo por lo inmediato ([McDowell, 2009: 5](#)). Sin embargo, bien empleada, este tipo de inteligencia ayuda a diseñar estrategias robustas ([Treverton & Ghez, 2012: 25](#)). Amplía la visión al señalar un mayor número de escenarios alternativos, ayuda a reducir la incertidumbre y advierte sobre posibles cambios de paradigma. Aun así, al tratar con misterios además de secretos, la inteligencia estratégica tampoco es capaz de disipar por completo la incertidumbre. No obstante, al estar relacionada con la toma de grandes decisiones, los procesos de planificación, obtención y análisis de inteligencia estratégica requieren una mayor atención que la que se presta a la elaboración de inteligencia táctica u operacional. Por último, aunque mira hacia el largo plazo y analiza las grandes tendencias, la inteligencia estratégica también trata de explicar los hechos actuales, por lo que no es sinónimo de inteligencia estimativa o

prospectiva ([Treverton & Ghez, 2012: 1](#)). En este sentido el Glosario de Inteligencia señala que la inteligencia estratégica *también sirve para generar una base de conocimiento que facilita la producción de otros tipos de inteligencia. En concreto, **permite disponer de un marco de comprensión de la realidad** [el énfasis es nuestro] que ayuda a la validación, la integración y el entendimiento de datos durante los procesos de creación de inteligencia táctica y operacional y, en especial, durante la gestión de crisis.*

- **Inteligencia operacional.** Se trata de la inteligencia requerida para planificar y ejecutar operaciones ([Clarck, 2013](#)). Sean estas del nivel táctico o del operacional. Según el [Glosario de Inteligencia \(2007: 93\)](#), *en el ámbito de las Fuerzas Armadas, la inteligencia operacional es la parte de la inteligencia militar destinada a la planificación y la realización de campañas en el nivel operacional. Sirve a los mandos militares para dirigir las operaciones en el campo de batalla. Posee una naturaleza estimativa porque permite emitir un juicio sobre la capacidad del adversario y las amenazas potenciales que se pueden presentar durante el desarrollo de las operaciones.* En el ámbito policial, este tipo de inteligencia se orienta a la detección y detención de criminales, por lo que en esta acepción concreta también se puede entender como *inteligencia táctica* o *de objetivo* ([McDowell, 2012: 15](#)). Una equiparación que no coincide con la de **inteligencia táctica en el ámbito militar**. Ésta se aplica también a las operaciones pero a aquellas que tienen lugar en el nivel táctico (un nivel inferior al operacional). Por ejemplo, el asalto de un determinado edificio, la protección de un convoy, etc. La inteligencia táctica es un factor cada vez más relevante, pues las tecnologías avanzadas que proporcionan una ventaja competitiva a los ejércitos occidentales (y en especial al de Estados Unidos) se basan precisamente en la obtención, explotación y gestión de enormes magnitudes de información en procesos cada vez más acelerados. Esa es la base de lo que desde hace ya unos años se dio en llamar la [Revolución en los Asuntos Militares](#).
- **Inteligencia estimativa/prospectiva.** Según el [Diccionario de Inteligencia y Seguridad \(2013: 167\)](#), *la inteligencia estimativa es aquella en la que los análisis se realizan a pesar de poseer una información incompleta y se centran esencialmente en responder a dos preguntas “¿qué está sucediendo?” y “¿qué sucederá?”.* Por su parte, el [Glosario de Inteligencia \(2007: 93\)](#), *define la inteligencia prospectiva como aquella cuyo propósito es determinar de modo anticipado las opciones de evolución de una situación y las posibilidades y probabilidades de actuación de los elementos involucrados en ella, con objeto de reducir la incertidumbre por el futuro en entornos caracterizados por la complejidad, el cambio y la inestabilidad.* Al igual que la estratégica, la inteligencia prospectiva se orienta al conocimiento de potenciales riesgos, amenazas y oportunidades. Pero precisamente por su indagación anticipatoria la inteligencia prospectiva guarda una mayor relación con el análisis de riesgos. Esto es así porque según una fórmula para definir el riesgo, la probabilidad del acontecimiento negativo para la seguridad representa el problema mayor a la hora de calcular los factores de riesgo:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Vulnerabilidad} \times \text{Consecuencias}$$

Al ser imposible determinar la probabilidad con absoluta certeza, la seguridad completa se convierte en una utopía. Y la sorpresa asociada a la amenaza (en especial la sorpresa estratégica) se convierte en lo opuesto a la seguridad. Esta situación se agrava en el ámbito de la Seguridad y la Defensa. Cuando el riesgo que se quiere medir depende sobre todo de la voluntad del oponente –que tratará de provocar la mayor sorpresa–, el cálculo de probabilidades, basado en frecuencias y que extrae de ellas la probabilidad estimada, resulta insuficiente. En consecuencia, el análisis de riesgos relacionados con la seguridad debe partir

de la perspicacia del analista a la hora de interpretar la información de que dispone ([Losada, 2015: 17-45](#)). Las herramientas prospectivas abren el abanico de escenarios a contemplar y obligan a identificar y vigilar indicadores. Pero no constituyen una garantía frente a las sorpresas estratégicas.

Uno de los productos más conocidos de la comunidad de inteligencia norteamericana son los National Intelligence Estimates (NIE). Se trata de documentos abiertos a la participación de todos organismos que componen la comunidad. Tratan de ser anticipatorios y estimar (no predecir) el rumbo más probable que seguirán ciertos asuntos. En la National Intelligence Council Collection Library pueden consultarse [ejemplos de antiguos NIEs desclasificados](#).

Otra clasificación es según el **tipo de necesidad** que atiende la inteligencia:

- **Inteligencia básica.** *Obtenida de las enciclopedias, monografías, estudios y bases de datos disponibles como si se tratara de una gran archivo, en las agencias de información de todo el mundo. Constituye un elemento descriptivo básico y puede usarse como referencia material para la planificación y como base para obtener el conocimiento de los analistas; normalmente con esta información se realiza un análisis geopolítico-militar, con todos los factores y actores relevantes para el objeto de estudio, con el propósito de detectar las ausencias y faltas de actualidad, poder planificar la obtención de información actual y procesar la subsiguiente información e inteligencia* ([Diccionario de Inteligencia y Seguridad](#), 2013: 162-163). Un ejemplo muy conocido de este tipo de inteligencia es el [World Factbook de la CIA](#). En nuestro Grupo, y trabajando con fuentes abiertas, mantenemos actualizados dos Observatorios sobre la [actividad yihadista en España](#) y en el [Magreb/Sahel](#), que se corresponderían con este tipo de inteligencia.
- **Inteligencia actual.** Según el [Diccionario de Inteligencia y Seguridad](#) (2013: 162), este tipo de inteligencia *describe la situación presente y satisface los requerimientos de inteligencia del momento temporal actual, en una fase previa al inicio de las operaciones. Tiene como objetivo actualizar y completar la inteligencia básica con detalles de interés relevantes, adecuados a la finalidad y al nivel de las operaciones y, como finalidad, permitir el inicio de un planeamiento en una segunda fase que satisfaga las necesidades de inteligencia y permita la conducción de las operaciones*. En cierto modo la inteligencia actual es un complemento de los medios de comunicación, y asume que los consumidores ya conocen esas noticias. Es el producto de inteligencia más popular, precisamente por su actualidad, pero también porque es directo, breve y fácil de leer ([Hulnick, 2006: 965](#)). La inmensa mayoría de los contenidos del [President Daily Brief](#) son inteligencia actual. Por razones, obvias este tipo de inteligencia es tan necesaria como las demás, pero un énfasis excesivo en su producción, que soslaye la de carácter estratégico y que convierta a los analistas en una especie de redactores de un agencia de noticias, puede acabar atrofiando la capacidad analítica de un servicio de inteligencia. La ‘tiranía’ de la inteligencia actual es un peligro que algunos autores atribuyen actualmente a la comunidad de inteligencia norteamericana ([Gentry, 2015: 655](#)). Y en buena medida se debe a que los decisores políticos piden fundamentalmente inteligencia sobre lo que está pasando –no tanto sobre las perspectivas a largo plazo. El temor a no tener respuestas y a parecer incompetentes obliga a poner el acento en la producción de inteligencia actual. Como afirma, [Mark Lowenthal \(2012\)](#), este tipo de inteligencia es la que ‘paga el alquiler’. Además, es una inteligencia más fácil de elaborar y un producto que

proporciona mayor satisfacción a corto plazo (se le presta atención, es reconocida...). Pero es necesario que exista un equilibrio en la producción de inteligencia estratégica y actual.

- **Inteligencia crítica.** Según, el [Glosario de Inteligencia \(2007: 85-86\)](#), es un tipo de inteligencia cuyo fin consiste en *satisfacer los requerimientos de inteligencia que surgen durante la gestión de una crisis. El tiempo dedicado a la obtención y procesamiento de datos y al análisis e interpretación de la información se reduce de modo drástico durante una crisis, ya que se necesita conocer el estado de la situación con la máxima urgencia; el cual suele evolucionar además con rapidez. Por tanto, elaborar inteligencia que permita al responsable político tomar decisiones rápidas y acertadas exige tanto disponer de información puntual sobre lo que ocurre, como contar con una buena reserva de inteligencia básica y actual que permita contextualizar el sentido de la nueva información disponible y, por tanto, mejorar su comprensión.* El Glosario advierte sobre la posibilidad de que la urgencia del momento lleve a que junto a los análisis se ofrezca información bruta, tal cual se recibe, sin que ésta haya sido interpretada suficientemente. Como consecuencia el político hará de analista sin la experiencia adecuada. Esto puede llevar a errores en la toma de decisiones, o la instrumentalización de la información no depurada al servicio de una agenda política previa. Así sucedió en el [incidente del Golfo de Tonkin en agosto de 1964](#). Las informaciones confusas de un supuesto segundo ataque contra buques norteamericanos fueron utilizadas por la Administración Johnson para efectuar ataques aéreos de represalia y para obtener del Congreso una mayor libertad de acción. Lo que a la postre llevó a que Estados Unidos se empeñase por completo en la guerra de Vietnam.
- **Inteligencia de alerta.** Es aquella que advierte de cambios de tendencia repentinos o de amenazas inminentes. Puede afectar tanto a la inteligencia estratégica (que sigue la evolución y las intenciones de determinados fenómenos), como a la actual y crítica (en el transcurso de una crisis). Tradicionalmente la inteligencia de alerta ha tenido éxito al anticipar conflictos armados convencionales, pues los preparativos militares son relativamente fáciles de detectar. Resulta mucho más exigente cuando el objeto de atención es particularmente complejo o actúa por definición en la clandestinidad: terrorismo, inestabilidad política, alteraciones sustanciales en el desarrollo de un conflicto de baja intensidad, etc. ([Clark, 2013](#)).

Por último, según la **materia objeto de análisis**, la inteligencia puede clasificarse como:

- *Política.* Sigue los aspectos de la política de interior de otros países que pueden afectar a los intereses y seguridad nacionales. También a las relaciones entre Estados en un área regional.
- *Militar.* Conocimiento de las fuerzas armadas de otros países (grado de operatividad, doctrina, equipo, estructura, orden de batalla, etc). También se refiere a la inteligencia necesaria para el planeamiento y ejecución de operaciones militares en el exterior.
- *Científica y técnica,* de adelantos tecnológicos de carácter militar o civil que puedan afectar a los ámbitos político, militar o económico.
- *Económica.* Conocimiento dirigido a salvaguardar los intereses de la economía nacional, a prever la estabilidad política y social de otros países, o estimar el impacto que de determinadas sanciones económicas.

- *Sociológica*. Sobre las relaciones entre grupos de distintas etnias en un área o región; el nivel de desarrollo social y cultural de un país con el fin de valorar su estabilidad, etc.
- *Medioambiental*. Impacto de los fenómenos medioambientales sobre la estabilidad de determinadas áreas del planeta: desertización, aumento del nivel del mar, competencia por recursos naturales, etc.
- *Otras subdivisiones y denominaciones*. Como por ejemplo, inteligencia Criminal o de Seguridad Pública, inteligencia etnográfica, inteligencia médica, inteligencia sociocultural, etc. En definitiva, se trata de diversas categorías de conocimiento orientado a la toma de decisiones en materias específicas.

La variedad de los campos de interés de la inteligencia es una consecuencia de la ampliación del concepto de seguridad y de la complejidad del nuevo entorno estratégico, donde las amenazas no son sólo estrictamente militares y los actores relevantes muchas veces son de carácter no estatal. Un aspecto que ya hemos señalado al comienzo de este trabajo cuando aludíamos a la seguridad integral y a su reflejo en la última Estrategia de Seguridad Nacional española.

En un próximo documento trataremos sobre el proceso de producción de la inteligencia.

Javier Jordán es Profesor Titular de Ciencia Política en la Universidad de Granada y miembro del Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI)

BIBLIOGRAFÍA

- Clarck, Robert (2012), *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, Washington, DC: CQ Press.
- Drogin, Bob (2007), *Curveball: Spies, Lies, and the Con Man Who Caused a War*, New York: Random House.
- Esteban, Miguel Ángel (Coord.) (2009), *Glosario de Inteligencia*, Madrid: Ministerio de Defensa.
- Esteban, Miguel Ángel y Carvalho, Andrea V. (2012), "La inteligencia y los activos informacionales, González Cussac, José Luis (Coord.), *Inteligencia*, Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 19-26.
- Gentry, John A. (2015), "Has the ODNI Improved U.S. Intelligence Analysis?", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 28, Issue 4, pp. 637-661.
- Hulnick, Arthur S. (2006), "What's wrong with the Intelligence Cycle", *Intelligence and National Security*, Volume 21, Issue 6, pp. 959-979.
- Intelligence Analysis*, Santa Monica: RAND Corporation.
- Leslau, Ohad (2010), "The Effect of Intelligence on the Decisionmaking Process", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 23, Issue 3, pp. 426-448.
- Losada Maestre, Roberto (2015), "Análisis de riesgos y seguridad colectiva", Sauca Cano, José María (Ed.), *Aviones usados como bombas. Problemas políticos y constitucionales en la lucha contra el terrorismo*, Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Lowenthal, Mark M. (2012), *Intelligence: From Secrets to Policy*, Washington, DC: CQ Press.
- Matter*, Santa Monica: RAND Corporation.

McChrystal, Collins, Stanley, Silverman, David, Fussell, Chris (2015), *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, New York: Penguin Group.

McDowell, Don (2009), *Strategic Intelligence. A Handbook for Practitioners, Managers, and Users*, Lanham: Scarecrow Press.

Petersen, Martin (2011), "What I Learned in 40 Years of Doing Intelligence Analysis for US Foreign Policymakers", *Studies in Intelligence*, Vol. 55, No 1.

Treverton, Gregory F. & Gabbard, C. Bryan (2008), *Assessing the Tradecraft of*

Treverton, Gregory F. & Ghez, Jeremy J. (2012), *Making Strategic Analysis*

Varios Autores (2013), *Diccionario LID Inteligencia y seguridad*, Madrid: LID.

Warner, Michael (2002) "Wanted: A Definition of "Intelligence"", *Studies in Intelligence*, Vol. 46, No 3.